

La vendita

ANTONELLA SILVESTRINI Buonasera a tutti. Dopo gli incontri precedenti con Mariella Borraccino e Marina Ines Scrosoppi, eccoci alla terza lezione di cifrematica introduttiva alla conferenza di Armando Verdiglione del 10 aprile.

Ringraziamo come di consueto il Comune e la Provincia per il patrocinio e per la sala e le aziende che hanno sostenuto questo progetto intorno al capitalismo intellettuale nella famiglia, nella banca e nell'impresa. Oramai sta diventando un laboratorio, questo, per cui vi invito a partecipare anche rivolgendo alcune domande a Claudio Bertocchi, che è qui con noi questa sera per parlarci di vendita. È un tema molto intrigante, questo della vendita.

Quelle che introduciamo in questi incontri, sono nozioni difficili, esito di un'indagine e di una ricerca di molti anni. Però questi incontri si trovano sulla via della semplicità. Anche grazie a voi. Un pubblico così numeroso e attento, come negli incontri precedenti, è

importante per il relatore e contribuisce, per una combinatoria imprevedibile, imprevista e miracolosa, all'esito della conferenza. In effetti, chi si trova a tenere una conferenza, si accorge che c'è un'influenza instaurata dal pubblico, per cui non è più quella massa anonima di spettatori che sta al di là del tavolo. Anzi, contribuisce proprio al compimento dell'evento e alla sua unicità.

In questi incontri diamo testimonianza di un'elaborazione che è in atto da trent'anni a partire dal Collettivo Freudiano "Semiotica e Psicanalisi" diretto da Armando Verdiglione. Sono questioni che si trovano in un'elaborazione in atto, anche in questi incontri, e che poi, con varie sfumature ed esponendosi ad altre acquisizioni, vengono riproposte nel dibattito che c'è ciascun sabato a Milano alle 16, per la conferenza tenuta da Armando Verdiglione. Infatti quest'anno Spirali ha pubblicato, in quattro libri, le sue conferenze più recenti. E, proprio per sottolineare l'importanza del contributo del pubblico, Verdiglione ha deciso di lasciare molti dei contributi da parte di coloro che intervengono in questi dibattiti.

Il tema di questa sera è "la vendita". La vendita è un altro aspetto importantissimo della nostra giornata. E non riguarda dunque solo i cosiddetti venditori. Quello del venditore non è uno statuto sociale. Siamo disabituati a pensare che la vendita pertenga all'atto di parola come atto sessuale, atto che punta alla soddisfazione e al compimento. Che poi questo termine sia giunto a indicare anche un aspetto dell'attività o un mestiere non legittimo a poterlo relegare allo specialismo.

Perché la vendita è così importante? Perché è la base della comunicazione. Comuniciamo le cose che facciamo e che vendiamo. E quindi, quante cose ci troviamo a vendere nella nostra giornata? È interessante constatare come le fantasie che ciascuno di noi ha intorno alla vendita, sono fantasie intorno alla comunicazione e al tempo. E mantenere questi pregiudizi, comporta mantenerli anche rispetto alla comunicazione. Claudio Bertocchi si interessa alla vendita da oltre vent'anni. È imprenditore, presidente della Praxis, un'azienda che si occupa di banche dati, editoria elettronica, aggiornamento professionale, ricerche, informazioni anche attraverso Internet. Come brainworker, si occupa della formazione dei venditori, ed è anche consulente di molti imprenditori. Interpelleremo Bertocchi per questa combinazione interessante tra impresa e vendita che troviamo nella sua storia. Quel che mi capita spesso di constatare è che c'è chi crede,

avviando o trovandosi in un'attività commerciale, di essere esonerato dallo statuto di imprenditore e quindi dall'impresa. Per altro verso accade che chi avvia un'impresa ritenga di poter delegare l'aspetto della vendita ai venditori, come se fosse una cosa bassa o di cui non è così interessante occuparsi.

Allora ascoltiamo Claudio Bertocchi nella sua esposizione. Passo la parola.

CLAUDIO BERTOCCHI Grazie. Grazie mille. È la seconda volta che vengo a Pordenone. Conosco Antonella Silvestrini da molto tempo e la stimo. La vostra presenza numerosa in questa sala, fa sì che io la stimi ancora di più. Ha costituito a Pordenone un movimento di grande interesse. Vedo molto entusiasmo e gioventù anche in una serata come questa, che avrebbe diversivi come la guerra e come altre cose.

Siamo qui a parlare di un argomento un po' scottante: la vendita. O uno si interessa di vendita e allora viene a una conferenza sulla vendita — io adesso non so voi di cosa vi occupiate —, ma per chi non se ne interessa, venire a una conferenza sulla vendita, sembra una cosa tecnica e per gli addetti ai lavori. Invece vedremo questa sera che la vendita non è affatto per gli addetti ai lavori, ma una cosa che tocca ciascuno di noi: il venditore, l'imprenditore, il professionista, l'insegnante, l'impiegato, diciamo persone che svolgono attività differenti.

Il cliente e il prodotto

Avete visto scritto sulla lavagna: "Il cliente non c'è già. Il prodotto non c'è già". Potremmo anche dire che il relatore non c'è già, perché il relatore si costituisce rispetto al pubblico. È chiaro che la mia relazione di questa sera non potrebbe essere la stessa se in sala ci fossero cinque persone o se ci fosse un pubblico differente da questo. Il mio intervento, se ci sarà una riuscita, se sarà interessante, sarà merito anche del pubblico. A ciascuno, dice Armando Verdiglione, a ciascuno la sua impresa. Non nel senso che tutti dobbiamo essere imprenditori, industriali. Ma quale impresa senza vendita? Sono io, sei tu o è lui che vende? Migliaia e migliaia di manuali scritti intorno alla vendita, partono dal presupposto che ci sia un soggetto che vende e uno che compra. Non ci discostiamo dal

discorso: da Platone che interroga il suo schiavo e con abili domande provoca le giuste risposte. È il venditore maieutico che ha il compito di far partorire la giusta risposta da parte del soggetto cliente. Siamo sempre nel botta e risposta. Più scaltra è la botta, e più aderente ai voleri del venditore sarà la risposta.

Questo discorso voi lo potete vedere e attraversare in tutti i manuali che parlano di vendita. Vi dicono che c'è la vendita positiva, vi dicono che c'è l'one minute manager, vi dicono che c'è la vendita assertiva, vi dicono che c'è la programmazione neurolinguistica (PNL). Sono tutte tecniche che, comunque, partono da un venditore, un soggetto venditore che trasmette un messaggio a un soggetto cliente. Questo messaggio deve influenzare il cliente in modo tale che risponda sì. Questa è tutta la trattatistica sulla vendita. Sappiamo che non c'è nessuna novità. Siamo sempre nel dialogo e nel discorso comune. Allora, il venditore diventa sempre più abile, sempre più scaltro e inventa nuovi sistemi per interrogare il cliente, per influenzarlo, per far sì che faccia ciò che lui vuole. Il cliente da parte sua che cosa fa? Si difende. Cerca di adottare tutte le strategie possibili e immaginabili per difendersi da questo "attacco". Siamo sempre nella lotta fra due soggetti e vince il soggetto più prestante. Riguardo alla vendita noi pensiamo sempre che ci sia il venditore prestante e il cliente. È una lotta. Alla fine ci deve essere un vincitore e un vinto. Questo nelle varie teorie. Se noi scorriamo tutta la bibliografia, notiamo che è improntata su questo discorso.

La mia testimonianza di questa sera è una testimonianza di assoluta gratitudine verso Armando Verdiglione e verso la cifrematica, perché mi ha fatto approdare a questo movimento. Armando Verdiglione teorizza che non c'è più soggetto. Quindi non ci sarebbe più né il soggetto venditore e neppure il soggetto cliente. Non è una cosa facile da capire, perché comporta un ragionamento. È un passo di circa mille anni, rispetto alla vendita comunemente trattata.

Noi abbiamo la classica teoria della comunicazione in cui c'è il venditore che ha un messaggio da veicolare, da trasmettere al cliente. Quindi il cliente sarebbe come una massa amorfa che risponde al messaggio che gli perviene dal venditore. Il venditore si pone come colui che ha la verità e che veicola questo messaggio in modo tale che gli ritorni dal cliente

una risposta positiva: ciò che lui vuole, ovvero la firma di un contratto o comunque la vendita di un prodotto o di un servizio.

Armando Verdiglione dice che non c'è più soggetto. C'è la parola. Il messaggio del venditore si costituisce perché c'è il cliente. Verdiglione dice ancora che venditore è l'oggetto e venditore è il tempo. Allora, l'incontro nella parola fra il venditore e il cliente, sarebbe, in effetti, non un incontro a due, ma un incontro a tre, perché c'è l'oggetto. L'oggetto della parola si sottrae, è insituabile, è imprevedibile, non è alla nostra portata e, quindi, il messaggio del venditore non è più rivolto al cliente, ma alla qualità. La presentazione che il venditore fa al cliente non è più una presentazione in cui deve essere più prestante del cliente e in cui deve sopraffarlo, convincerlo, ma è una presentazione, una parola, un messaggio che punta alla qualità e c'è l'identificazione verso la qualità. Il cliente ascolta il messaggio e lo accoglie.

Dunque ricapitoliamo. Non c'è più soggetto. Venditore e cliente non sono più soggetti, ma sono nella parola. L'oggetto, nella parola, è insituabile.

L'oggetto è venditore

La fantasia, nel discorso occidentale, è che si debba vendere la verità come causa, cioè che ci sia una verità a priori e rispetto a questa verità come causa, il soggetto venditore è sempre mancante. La comunicazione, invece, risente dell'equivoco, della menzogna e del malinteso. Non c'è verso di eliminarli nella parola. Non sono morali, ma costitutivi della parola.

Chi parla non riesce ad attenersi alla verità come causa. Chi ascolta intende nella propria lingua. Il sapere è per via di menzogna. Il senso è per via di equivoco e la verità per via di malinteso. Non c'è linea retta per il senso, linea retta per il sapere, linea retta per la verità. Il senso, il sapere e la verità sono effetti che non ci aspettiamo, che nessuno si aspetta a priori parlando. Ma, parlando, si costituiscono. Ciascuno di noi, e ciascun venditore, non può sapere a priori quali saranno gli effetti dell'incontro che si accinge a fare. Non c'è il venditore che ci sa fare, quello che avrebbe la "parlantina". Non può esserci perché noi non possiamo sapere prima quali saranno gli esiti di un incontro: esiti sempre

imprevedibili.

Alcuni giornalisti mi hanno fatto varie domande, una di queste è stata se il venditore debba essere competente. Certamente il venditore deve essere competente rispetto al prodotto che va a vendere. Deve conoscere il prodotto, le caratteristiche del prodotto. Questa è una cosa che noi diamo per scontata. Ma non si può dire che ci sia un venditore che ci sa fare con la vendita. Ciascun atto di vendita è unico e irripetibile. In ciascun incontro ci sono degli effetti di senso, di sapere e di verità che sono unici. Nella manualistica americana, e comunque occidentale, sulla vendita, il problema fondamentale è: come vendersi? Qual è il modo migliore di vendersi senza che il compratore se ne accorga? Quante volte lo sentiamo. Come se uno dovesse vendersi, prostituirsi. E da qui nasce l'idea che il venditore farebbe qualsiasi cosa pur di vendere. "Ma io lo so, lei mi dice questa cosa perché lei farebbe qualsiasi cosa pur di vendere!". No. Assolutamente. È un luogo comune. Il vero venditore non fa qualsiasi cosa pur di vendere, perché si attiene a un'etica. Si attiene a una legge e si attiene a una verità. Secondo il pensiero comune, la questione fondamentale è come dissimulare la vendita, ossia come vendere senza far sì che l'interlocutore si accorga che noi stiamo vendendo proprio a lui. Seguendo questa argomentazione leggiamo delle teorie che sono veramente incredibili, a cavallo fra la magia e l'occultismo. Non so se voi avete letto sul linguaggio del corpo, sulla programmazione neurolinguistica, e altre teorie che dicono: se il cliente guarda in alto assorto, allora deve pure lei guardare in alto assorto. Se, invece, il cliente incrocia le braccia in gesto di chiusura, di difesa, allora lei si deve ritrarre e far vedere che non lo sta aggredendo, perché vuol dire che lei è stato troppo aggressivo. Se, invece la cliente si arriccia i capelli continuamente durante la sua presentazione, è un segno di sessualità, cioè la cliente sarebbe "interessata" non sappiamo a che tipo di prodotto. Noi leggiamo queste cose. Adesso io le dico un po' scherzando. Però sembrano cose un po' lombrosiane. Come dire che se incontriamo un cliente con il naso lungo sarà un buon compratore e se, invece, ha il mento corto, sarà un "risparmino". Sono teorie che non ci soddisfano proprio per nulla. Io ho attraversato queste letture, queste esperienze e devo dire che sono cose molto approssimative. Io dico che Armando Verdiglione ha portato la vendita a dignità, come diceva Antonella Silvestrini, togliendo la

vendita dall'occultismo, dalla magia, dalla telepatia, dal plagio, dallo stupro e da tutti i tabù legati al discorso occidentale.

Tra il venditore e il cliente c'è questo terzo: il semiante. La vendita non può avvenire tra due soggetti che si incontrano e che, partendo entrambi dall'avere e dall'essere, cioè convinti di avere un'immagine e che la loro immagine è proprio quella, e convinti di essere identici a se stessi, quindi di avere un'identità che non possono tradire, sono quindi "ingessati" nei loro ruoli sociali. Cosa vuol dire se io vado a vendere partendo dal non avere e dal non essere? Io parto da una posizione in cui non ho nulla da difendere. Non ho nulla da perdere. Non ho una divisa. Non ho un ordine. Io parlo rispetto a un'attualità, rispetto al semiante, non rispetto al cliente. Il mio interlocutore non è il cliente. Ma è l'oggetto. Se il mio interlocutore è il cliente, allora interviene la fantasia del riconoscimento, e in questo caso il venditore va ad acquistare il riconoscimento del cliente. Io vedo tante volte un venditore che torna in ufficio alla sera e gli chiedo: — Come è andata oggi?

- Ah, guardi, molto bene, molto bene. Ho visitato tre persone.
- E come è andata?
- Mi hanno accolto tutti molto bene. Uno mi ha offerto addirittura il caffè, si è complimentato dicendo che i prodotti della nostra società sono molto interessanti. Sono servizi unici, perché è importante la consulenza, è importante avere un interlocutore cui chiedere e domandare.
- Ah bene, benissimo. E poi?
- Ha detto che poi ci pensa e mi fa sapere. Ma si è complimentato veramente tantissimo con me. Mi ha detto che sono stato molto bravo nella mia presentazione, che sono stato chiaro, preciso. Veramente una soddisfazione.
- E la seconda persona che ha visto?
- Anche quella benissimo. Ha detto che vendo un prodotto veramente straordinario, i prezzi sono ottimi.
- Ah bene, interessante. E come è andata a finire?
- Sì, anche lui ha detto che mancava la zia, però, appena vede la zia, chiede e mi fa sapere.

È chiaro che qui non si tratta di vendita. In questo caso, il venditore non mira alla qualità, non mira alla conclusione. Mira, nel caso specifico, al riconoscimento dell'altro, al riconoscimento del cliente. Il riconoscimento del cliente non è interessante. È un riconoscimento sociale. Il riconoscimento è del lapsus, non è del cliente. È il riconoscimento nel linguaggio. Il riconoscimento da parte del cliente si ha anche quando questi occupa uno statuto sociale, uno statuto importante nella città e quindi il venditore che si sente venire dal basso è contento del riconoscimento che una persona più importante, più istruita, più ricca, più nobile di lui gli darebbe. È chiaro che questo è problematico, perché lo statuto del venditore non è di colui che cerchi il riconoscimento. Il riconoscimento il venditore lo trova dai risultati, dalla qualità, da ciò che riesce a comunicare e trasmettere, da ciò che riesce a vendere.

Come dicevo prima, non è che prima ci sono io e poi il cliente, e poi il linguaggio. La vendita non è una questione personale. Non è uno scontro tra due persone. Ma, nella parola, non c'è chi possa sapere qual è il posto da cui parla. Non ci sono scanni precostituiti nella parola.

C'è stato un giornalista che mi ha fatto un'altra domanda. La leggo perché parrebbe arcaica ma, in effetti, se è stata fatta non è arcaica. Dice: "Leggo da alcuni manuali sulla formazione dell'imprenditore: 'Soddisfare i bisogni del cliente. Anticipare le sue esigenze. Al telefono non dire. Durante il colloquio non fare. Fare attenzione a non'. Sembra quasi che il cliente sia un animale feroce e desiderante che può divorare da un momento all'altro il venditore. E si dice, di qualche cliente che 'è una brutta bestia'. Ma per trovare la vendita, occorre proprio aderire a queste dottrine?".

Cliente è "colui che ascolta"

Noi abbiamo fatto una ricerca. Da dove viene la parola cliente? Dal latino, accusativo di cliens e poi colens, participio presente di colere, rispettare, ossequiare, persona che presta ascolto, che intende. Bellissimo: persona che presta ascolto, che intende e che presta attenzione. Se tutti i venditori che si accingono ad andare a un appuntamento di vendita, o

a ricevere un cliente, pensassero che il cliente è una persona che presta ascolto e che intende, quindi una persona senza pregiudizi, ci sarebbero tante vendite in più. Poi, proseguendo, cliente è chi obbedisce, da cui poi il senso di aderente, di partigiano. Nell'antica Roma, Romolo introdusse la clientela, ordinando che ogni plebeo dovesse scegliere per protettore un patrizio, che aveva l'obbligo di rispettare e ossequiare e, all'occorrenza, difendere con la vita stessa. Così egli diveniva cliente del proprio patrono che, dal suo canto, aveva l'onere di assisterlo o di rappresentarlo in giudizio negli atti civili e generalmente di fare ciò che fa un padre per la sua famiglia. Quello che interessa a noi è che il cliente sia senza pregiudizio, cioè sia colui che ascolta, che presta attenzione. Come dicevo prima, la vendita è comunemente vista, più che come incontro, come uno scontro. Le parti sono queste: il venditore insiste e il cliente resiste. Tutta la psicologia e la letteratura che si sono occupate della questione della vendita, hanno cercato di affinare le armi del venditore, insistente e dirompente, affinché diventi sempre più bravo e sempre più preparato in questa battaglia che deve vederlo vincitore sull'acquirente renitente. Questi sistemi, queste tecniche di vendita si specializzano sempre di più, perché il cliente, imparando dalle sconfitte subite, si organizza divenendo sempre più smaliziato e frapponendo, fra lui e il venditore, ostacoli sempre maggiori. Nel corso di questi ultimi vent'anni, il linguaggio di questi corsi è cambiato, nel senso che, pur rimanendo inalterata la lotta che deve sempre comportare un vincitore e un vinto, si è sfumato nei toni. Per esempio, non si parla più di vendita, ma di consulenza. Con queste nuove tecniche il venditore dovrebbe vincere sul cliente senza che questi si accorga che è stato sconfitto. La parola venditore è stata praticamente bandita dall'organigramma di qualsiasi società e sostituita da termini più rassicuranti come consulente tecnico, funzionario commerciale, addetto marketing. Addirittura non si dice più che si deve vendere al cliente, ma che si deve soddisfare il cliente. È chiaro che è un'ipocrisia, perché il venditore non può uscire la mattina unicamente per soddisfare il cliente. È una bugia, non ci crede nessuno. Quando arriva un cliente e lei dice: "Guardi, io sono qui per la soddisfazione del cliente". "Sì, d'accordo. Ma lei sarà qui anche per la sua soddisfazione, non solo per la mia". Si utilizza il termine consulente, da sempre appannaggio delle libere professioni come il medico, l'avvocato, nelle quali, per statuto, non c'è vendita. Poi non è

vero, ma per statuto, per le regole deontologiche, nella professione, non potrebbe esserci vendita.

Finché la vendita rimane una questione personale tra due soggetti che credono di parlare di un oggetto ben definito, è una questione chiusa, una disputa che termina con un vincitore e uno sconfitto, un padrone e un servo. È una questione di prestanza, è il prevalere su qualcuno.

Una definizione storica di vendita

A questo punto, volevo dare una definizione storica di vendita: anche questa ci viene dai latini. La vendita, per i latini, si chiamava *mancipatio*. La vendita, nel diritto romano classico, è l'atto giuridico necessario a trasferire una cosa da una sfera potestativa a un'altra, è il *mancipium* o *mancipatio*. In questo atto l'acquirente tiene la cosa da acquistare, *manum capere*. Pronuncia determinate parole in presenza del venditore, di cinque testimoni e di un altro cittadino che si chiamava *libripens*, che aveva il compito di pesare sulla bilancia il bronzo necessario per il prezzo. Il venditore rimane in ombra. Quindi, anche per i latini, sembra che il venditore non abbia un ruolo di assalto. È l'acquirente il vero protagonista. Prende la cosa con la mano, *manum capere*, e la dichiara pubblicamente sua. L'acquirente-cliente, con un atto arbitrario, con un atto di autorità, con una decisione acquista, sancisce l'acquisto. Perché? Perché il venditore può influenzare, può presentare il prodotto, può essere particolarmente efficace, ma è sempre il cliente, alla fine, che prende una decisione. È il cliente che dice: "D'accordo, lei mi ha convinto". È l'acquirente che con un atto arbitrario, con un atto di autorità, anche con una firma, con una stretta di mano, acquista. Nel diritto romano la vendita è sancita, è sacra con un atto pubblico alla presenza di cinque testimoni. Ma, soprattutto, con la formula che l'acquirente pronuncia. Una categorica affermazione del diritto che intende acquistare. Poi ci sono le formalità di rito: ci si scambia il rame e l'oro. Il cliente non sta lì passivo a farsi desiderare. Il cliente non si pone solo come oggetto di desiderio, ma fa un'azione. Decade sin dalla *mancipatio*, quindi sin da Roma, il concetto di prestanza tanto in voga oggi. La cosiddetta prestanza del venditore che cosa può rispetto all'atto pulsionale dell'acquirente,

atto indecidibile, incodificabile, atto sessuale? C'è un'autorità che non ha bisogno di rappresentarsi, il cui silenzio non è il tirarsi indietro, ma è il lasciar cadere, lasciar incominciare, qualcosa prossimo allo zero. Il venditore presenta, ma anche lascia cadere. Lascia che qualcosa della parola agisca e che qualcosa funzioni. "Il venditore non deve mettersi al posto del cliente", come se il cliente fosse lo specchio. Altrimenti succede che proiettiamo su di lui tutte le nostre inquietudini, le nostre superstizioni, le nostre credenze. Questo avviene quotidianamente. Se, per esempio, io penso di plagiare il cliente, ecco la paura dell'incontro. Ecco la paura che lui si accorga del presunto plagio e che reagisca. Se penso di vendere qualche cosa che non serve, ecco che allora, temo il rifiuto.

Nella pratica, un venditore fissa un appuntamento e si reca dal cliente. Suona. La segretaria lo riceve piuttosto scortese. Guardando obliquamente la valigetta, gli dice di accomodarsi, perché il suo titolare, anche se molto impegnato, lo riceverà fra qualche minuto. Il venditore comincia a pensare, a cercare analogie con altri casi, ricordi di altri appuntamenti, dove le condizioni, apparentemente sfavorevoli, hanno fatto sì che non ci fosse vendita. "Certo — pensa — il buongiorno si vede dal mattino. La segretaria è scortese. L'altro, che non ha tempo, non mi farà parlare. Questo è l'ultimo appuntamento della giornata. Si vede proprio che oggi le cose non devono andare come si deve. È proprio una giornata sfortunata, un altro rifiuto". Qualsiasi negatività viene attribuita al cliente prima di incontrarlo. Il venditore sa già prima che cosa succede. Prima della parola. È il soggetto venditore che sa già, che sa a priori.

Il cliente ascolta, porge orecchio, presta attenzione. Non c'è pregiudizio di cui temere. Il cliente non giudica. È in un'estrema apertura. Ascolta ciò che noi diciamo. È prevenuto? No. Porge orecchio. È attento.

Il 90% dei giovani prova a fare dei lavori di vendita. Io vedo tantissimi giovani ai colloqui di lavoro e devo dire che quasi tutti hanno intrapreso, nella loro vita, qualche lavoro di vendita: o all'università, o durante gli studi, prima di trovare un lavoro "serio". Però se ne ritrae impaurito.

"Durante l'università ho lavorato per la Fabbri un paio di mesi. Vendevamo le enciclopedie porta a porta. Ma non si vendevano, quindi ho smesso". Oppure: "Ho

trent'anni, mi sono sempre occupato di vendita. Ho una certa esperienza, sono passato per dieci aziende, ma con la prima il prodotto che vendevamo era troppo caro e nessuno lo comprava più. E quindi ho smesso. Con la seconda non ero d'accordo con la zona assegnatami e quindi ho smesso. Con la terza i clienti si lamentavano dell'assistenza e quindi ho smesso". Oppure: "Ho iniziato a lavorare per un'assicurazione. Ma, sa, c'era la crisi e le polizze non si vendevano. Ero fuori tutto il giorno, non avevo uno stipendio fisso. Quindi ho deciso di smettere". Tutte queste persone hanno assunto come proprie le obiezioni del cliente. Le hanno incarnate. Invece di scommettere nella compagnia, nella società per la quale hanno lavorato, invece di identificarsi con l'azienda, si sono identificate con la negatività, con gli ostacoli che hanno incontrato durante lo svolgimento dell'attività di vendita.

Ma che cos'è questo ostacolo? L'ostacolo che noi incontriamo quotidianamente in qualsiasi attività che noi svolgiamo, non solamente nella vendita, ma anche nello studio, anche in altre attività, che cos'è? Che cos'è questo ostacolo che non ci permette di fare come vorremmo fare, che ci causa, che ci questiona, che ci costringe a ragionare, che ci costringe a tirare fuori i nostri talenti, che ci costringe a scoprire talenti che non pensavamo di avere? Talent che scopriamo solamente nel momento della difficoltà? Questo ostacolo è il semiante. Questo oggetto invisibile, imprevedibile che noi incontriamo in una conversazione di vendita e nella vita. In genere l'ostacolo è inteso come una difficoltà insormontabile che non è possibile superare. Verdiglione dice che se noi ci mettiamo in una condizione di difficoltà, se ci siamo messi proprio lì, vuol dire che noi abbiamo i mezzi per risolvere questa difficoltà. Abbiamo i mezzi e possiamo proseguire. Possiamo trovare il modo, i talenti e le risorse per proseguire, perché se ci siamo messi in questa difficoltà, vuol dire che possiamo sostenerla. Talvolta preferiamo identificarci con il pensiero debole anziché con il pensiero forte. Con la sconfitta anziché con la vittoria. È più facile giustificarsi in questo modo: "Guardi, il cliente mi ha detto che, purtroppo, c'è la crisi e lei lo sa, noi non possiamo acquistare da lei, perché la gente non acquista più da noi, c'è la guerra del Golfo, la Borsa è in perdita, l'economia è in recessione... Ci sono tante difficoltà per cui lei capisce, non possiamo acquistare da lei". In effetti, sì, ha ragione. È vero che c'è la crisi, è vero che c'è la guerra, è vero che le difficoltà ci sono. Ma non costituiscono una

ragione per non fare, per non investire, anzi queste circostanze esigono un surplus di investimento.

Quasi sempre le circostanze negative non sono così drammatiche. A volte il cliente intende mettere alla prova la tenacia del venditore. Noi non possiamo togliere dalla vendita l'aspetto del gioco. Un venditore chiama un cliente.

— Buongiorno. Sono il signor Rossi della società Verdi. Veniamo a trovarla perché abbiamo delle bellissime litografie d'arte, opere dell'ingegno, tiratura limitata, autori importantissimi. Quindi, siccome stiamo facendo una visita nella sua zona, io mi trovo qui e verrei volentieri a trovarla. Quando posso venire: domani mattina o domani pomeriggio, quando preferisce?

— Ma, guardi, non lo so. Ma di cosa si tratta?

— Sono opere bellissime. Lei può arredare la sua casa. Tra l'altro lei acquista ora, nell'ambito di una promozione, ma si rivaluteranno tantissimo nel corso degli anni perché verranno fatte delle mostre, è prevista una mostra a Pordenone, a Udine, a Venezia.

— Va bene. Venga, ma io però non sono interessato. Se vuole può venire, ma io non compro niente. Non sono interessato. Sì, se vuole venire a farmi vedere, ma non sono assolutamente interessato all'acquisto.

— Allora come la prendiamo questa frase? Ci andiamo o non ci andiamo da questo signore?

PIETRO GABBINI Ci andiamo.

CLAUDIO BERTOCCHI Ci andiamo, eh! Ci andiamo. Ci andiamo perché è evidente che è un gioco. È evidente che il cliente non dirà mai: "Venga che compro". Chi è che lo dice? Non lo dice nessuno.

Se noi analizziamo la telefonata: "Buongiorno sono il signor Rossi della ditta Verdi e vengo perché abbiamo queste bellissime litografie. Vengo, gliele faccio vedere...". Notiamo che io non uso mai la parola "comprare" e non uso mai la parola "vendere". La parola "comprare" la usa lui, perché dice: "Sì, va bene, venga. Ma guardi che io non compro niente". La parola

comprare per la prima volta l'ha usata lui. Quindi basta ascoltare. Nella conferenza di questa sera, visto che siamo tra amici, e c'è un pubblico veramente molto bello, io non seguo una traccia accademica, dico alcune cose. Voi fate qualche domanda, poi, magari, ne faccio io alcune a voi. Non si può fare una conferenza sistematica sulla vendita, perché io dovrei stare a Pordenone per i prossimi tre mesi. Allora diciamo alcune cose.

Il ripensamento

Voi sapete che nel caso della vendita c'è il ripensamento. Certamente l'acquisto non è mai programmato, né deciso prima. Gli acquisti più interessanti che noi abbiamo fatto nella nostra vita, non erano mai stati programmati prima. L'acquisto programmato prima è l'acquisto di una cosa che rientra nel servizio. Se io so che ho un'abitazione, devo pagare le spese condominiali. Quelle le devo pagare, non è un acquisto. Oppure se io faccio la spesa per cibarmi, quello non è un acquisto. L'acquisto, in genere, ha a che fare con qualcosa di non programmato, di imprevisto, con qualcosa per cui uno dice: "Ah, ho fatto una pazzia. Sapessi, ieri ho fatto proprio una follia". Questi, in genere, sono gli acquisti più belli. Sono le cose che restano anche nel mito, perché questa follia è un gesto che va oltre il controllo e la soggettività. Io mi sento un soggetto limitato e invece ho fatto un'acquisto che sfonda, che sfora questa credenza di me. Ho comprato, per esempio, un oggetto di lusso. Ho comprato un oggetto che pensavo di non potermi permettere. Ho fatto una spesa folle. Queste sono le cose, in genere, più interessanti. Però, molte volte, c'è anche il contraccolpo in un acquisto di questo genere. C'è stata prima questa scrittura, questo acquisto, questa follia, questa uscita dalla genealogia e dal luogo comune e poi, magari, a volte c'è il ripensamento: "Oddio che cosa ho fatto?". Uno va a casa dalla moglie, o dal marito, e il marito, o la moglie, dice: "Cosa hai fatto? Ma tu sei matto, noi abbiamo la rata del mutuo da pagare e tu hai comprato, invece, un quadro. Ma cosa hai fatto, non dovevi farlo!". E allora, o c'è l'assunzione dell'autorità di questo statuto che si è raggiunto con questo gesto e si dice: "Certo, il mutuo è importante, ma importante è anche l'arte. Perché noi che cosa ne facciamo solo dei muri? Noi dobbiamo vivere nel superfluo. Dobbiamo vivere nella

cultura. Quindi, insieme al mutuo, che pagheremo, ci dev'essere anche l'arte". Oppure ci può essere anche quello che dice: "Sì è vero, hai ragione". Ecco la vergognosa rinuncia, come negli enunciati: "Mi sono sbagliato, non me lo posso permettere, è troppo per me". Io mi sono fatto anche promotore di un'interpellanza contro la legge che tutela il consumatore debole, che ha il diritto di ripensamento. Al cittadino soggetto, che ha fatto un gesto veramente interessante, un gesto di apertura, di sfioramento, un gesto che non si fa sempre, una cosa bella che non lo conferma nei propri limiti, lo stato dà il diritto di rientrare nei propri limiti e nella propria modestia. "Come, tu che sei così modesto, hai fatto questo gesto così bello, così interessante?". Allora hanno fatto la "leggina" per cui il consumatore che stipula un contratto ha la facoltà entro sette giorni dalla sottoscrizione di quest'ordine, di esercitare il diritto di recesso, cioè di rientrare nella propria soggettività, di rientrare nella propria tondità, di rientrare nella propria modestia. Recesso, dal latino recessus, composto da re, indietro, e cedere, ritirarsi. Cedere e ritirarsi: peggio di così non può. Come può, il venditore, cedere rispetto al proprio statuto? È interessante notare come, secondo questa legge, il cittadino sia capace nei locali commerciali e nei negozi, dove è chiamato a onorare un contratto stipulato, senza possibilità di ripensamento. È quindi capace negli esercizi commerciali, mentre è incapace superata la soglia di casa, perché questa legge, paradossalmente, vale solo per le vendite a domicilio, quando qualcuno viene a casa nostra o nello studio. Superata la fatidica soglia di casa, dove, secondo il legislatore, oltre a mettersi le pantofole, il consumatore stacca anche il cervello, questo decreto potrebbe essere intitolato "legge sulla localizzazione delle capacità". Capace fuori, incapace a casa. Il consumatore debole, o consumatore del pentimento, soggetto debole che fa così tanto comodo al principe, crede di conoscere la meta della pulsione, quindi può ritrarla o rivolgerla verso un'altra meta che, secondo lui e secondo la sua famiglia di origine, che tanto bene lo conosce, è più consona ai suoi limiti. Il discorso ossessivo è uno dei maggiori avversari di questa legge. Era riuscito a prendere una decisione ma, ecco che questa decisione può essere ridiscussa. Forse non era quella giusta da prendere, forse se ne poteva prendere un'altra. Il dubbio: "Forse è stato un errore acquistare quel prodotto. Forse non è per me. Forse non mi serve. Forse costa troppo. Vedo la mamma, bella, grassa, sorridente che mi tende le braccia e mi dice: 'Ci penso io a

te, caro figliolo. Per fortuna che l'hai fatto a casa e possiamo rimediare. Se noi scriviamo una lettera ci danno il diritto di recesso”.

L'acquisto, il cominciamento, invece che domanda, invece che annuncio di una struttura della rimozione originaria, viene visto come sbaglio o come inganno attribuito al soggetto. Ma quando le cose incominciano, ciascuno si trova a sbagliare. Ciascuno, imparando, sbaglia. Con lo sbaglio strutturale, sintattico incomincia la strada. Fra bordi e sentieri. Prima nel labirinto poi, fra la corda e il filo del tempo, nel paradiso avviene il malinteso. Non si tratta di assumere soggettivamente o socialmente lo sbaglio. Ridicolo tentare di economizzarlo. I conti non tornano: ecco lo sbaglio. Il non tornare dei conti è il sintomo, la risorsa. Il tornare dei conti ci conferma nella nostra soggettività, nel conosciuto, senza sogno, senza avventura. Il non tornare dei conti ci costringe a uno sforzo di invenzione, di intelligenza, di organizzazione.

Il cliente ci dice: “Sa, io non avevo preventivato un acquisto per oggi”.
Il venditore: “Non sapeva neppure che sarei venuto a trovarla, non era a conoscenza della completezza dei nostri servizi e soprattutto, lei ancora non lo sa, ma io ne sono certo, con le nostre banche dati potrà fare ricerche più precise, aggiornate e complete. Ora mi diceva: per maggiore comodità, preferisce ricevere i servizi qui o in studio?”.
È possibile preventivare l'acquisto? No. L'acquisto è pulsionale. È una decisione pulsionale. Le cose si rivolgono alla qualità. Sta qui la pulsione.
— La sua proposta è molto interessante ma, sottoscrivendo l'abbonamento mi impegno a ricevere i vostri aggiornamenti per tre anni. Non mi piacciono questi vincoli così lunghi. Voglio essere libero di interrompere l'abbonamento prima se non sono soddisfatto.
— Signor Bianchi, Lei non è sposato, vero? —. Arrossisce.
— No. Ma cosa c'entra?
— Questa adesione non presenta obblighi, per lei. Abbonandosi può utilizzare i servizi quando lo desidera, senza vincoli, in estrema libertà. Quindi, per aver minori incombenze, preferisce liquidare in automatico o con bonifico bancario?

ANTONELLA SILVESTRINI Lasciamo al pubblico qualche domanda?

CLAUDIO BERTOCCHI Certo.

ANTONELLA SILVESTRINI Prima di passarvi la parola, mi veniva in mente questo accenno al matrimonio. Tutte queste cose introdotte questa sera da Claudio Bertocchi, in realtà riguardano il matrimonio. Riguardano la sessualità in atto.

DAL PUBBLICO [risa].

ANTONELLA SILVESTRINI Certo. Non vi è mai capitato di sentire: "Stasera andiamo a mangiare dove vuoi tu. Ma domani decido io". Oppure: "Perché dobbiamo sempre comprare le cose che decidi tu?". Si tratta sempre di un tabù intorno alla vendita e cioè della fantasia che l'atto sessuale, che attiene al compimento e alla soddisfazione, poggia sul finito. Quest'idea comporterebbe che se una cosa soddisfa me, non soddisfa l'altro e viceversa. Questa è la questione. E quindi c'è il truffatore e il truffato, l'ingannatore e l'ingannato, il plagiatore, il plagiato e via dicendo. Mi pare assolutamente interessante. Possiamo cogliere molti spunti clinici da queste annotazioni di Bertocchi.

CLAUDIO BERTOCCHI Parlavo ieri con un mio venditore, tra l'altro molto bravo. Lui è di Pavia ed è un signore sui 40 anni, una solida esperienza nel campo della vendita. Lavora con la nostra società, la Praxis, da cinque anni. Prima lavorava in un altro settore, nella consulenza aziendale. È un venditore con una certa grinta, con una formazione anni settanta: un venditore arrembante. Lui a Pavia non vuole vendere. Nella sua città non vuole vendere. Gli ho detto: — Scusi, ma perché a Pavia non vuole vendere? Vengo io da Bologna a vendere a Pavia. — No, ma io in città non posso vendere perché mi conoscono.

ANTONELLA SILVESTRINI Questa la dice lunga. Certamente elaborare il tabù della vendita implica elaborare il tabù intorno alla famiglia. Questo è sicuro. Se c'è un'idea degradata del padre, per esempio, sicuramente si fa molta fatica a vendere.

Claudio Bertocchi Proprio a questo proposito ho risposto al giornalista che mi aveva chiesto: "Un luogo comune sui venditori è che sono bugiardi e imbrogliatori. Capita,

comunque, che molti si trovino a fare uno sforzo immenso di fronte al cliente per cercare di nascondere quelle che per loro sono le pecche personali dell'azienda o del prodotto che propongono. La vendita diventa così un rituale". E io ho risposto, pubblicato su "Il Messaggero Veneto": "Con questa domanda, lei mi prospetta la figura di un venditore acciaccato, senza entusiasmo, senza assoluto, senza scommessa, che si crede figlio di un padre denigrato e di una madre degradata. È evidente che le presunte pecche non sono dell'azienda o del prodotto, ma del rituale che lui rappresenta. Per questo venditore sarebbe indispensabile un'elaborazione del mito della famiglia".

ANTONELLA SILVESTRINI Certo. Lasciamo la parola a voi. Ci sono domande?

PIERANGELA QUAIA Lei ha detto che la vendita è la base della comunicazione. Ha parlato di vendita questa sera in termini molto concreti, parlando di vendere le cose. Io sono un'insegnante e volevo da lei qualche chiarimento rispetto alla vendita per gli insegnanti. Quando ho chiesto alle mie colleghe di venire a questa conferenza sulla vendita mi hanno detto: "Noi non vendiamo nulla!".

CLAUDIO BERTOCCHI "Abbiamo lo stipendio fisso".

PIERANGELA QUAIA "Non vendiamo nulla".

CLAUDIO BERTOCCHI Bè, non è vero. Lei fa sempre delle domande. Complimenti. Anche la volta scorsa. Questa è già una forma di vendita.

PIETRO GABBINI La conclusione è il punto focale di tutti i discorsi che un rappresentante o un venditore fa. Alla conclusione si vede che cosa ha fatto. C'è un momento in cui — non si sa perché — il cliente compra. Volevo sapere se avete analizzato il perché succede sempre questa cosa.

CLAUDIO BERTOCCHI Sì, lo dicevo anche prima. Il venditore si tira indietro e l'acquirente dice: "Questo schiavo è mio". E lo prende con la mano, manum capere.

PIETRO GABBINI Quello è un bel discorso. Molto bravo.

DAL PUBBLICO [risa].

PIETRO GABBINI Ma non capiamo perché io faccio la vendita e lui non la fa. Siamo tecnicamente uguali.

CLAUDIO BERTOCCHI Poi c'è anche la questione del prezzo.

PIETRO GABBINI Ma non conta il prezzo.

CLAUDIO BERTOCCHI Non conta il prezzo?

PIETRO GABBINI No.

CLAUDIO BERTOCCHI Lei è bravo, perché a molti, molte volte, il prezzo fa paura. Il venditore ha paura di dire il prezzo.

PIETRO GABBINI Il venditore non deve mai parlare di prezzi, possibilmente.

CLAUDIO BERTOCCHI Ecco vede? Perché?

PIETRO GABBINI Perché è una roba negativa.

CLAUDIO BERTOCCHI Allora io lo segno: "Prezzo, roba negativa".

PIETRO GABBINI Volevo chiedere, invece, questo fatto che non si capisce: io sono venditore, cinquant'anni di vendita. E non sono riuscito a trovare il bandolo del perché avviene la vendita, perché, a un certo punto, arrivo alla conclusione e faccio la vendita. Allora vado fuori e analizzo cosa ho fatto: non capisco. Non riesco a capire. Faccio la stessa cosa con un altro cliente e non mi compra niente, anzi, mi caccia via.

CLAUDIO BERTECCHI Certo. Questa è una cosa interessante, quello che lei dice, perché...

PIETRO GABBINI A volte c'è il momento in cui senti che hai in mano la persona. La senti: non so. E le vendi anche quello che non vuol comprare.

CLAUDIO BERTECCHI Lei vende solo quello che l'altro vuol comprare.

PIETRO GABBINI No. Si può vendere anche quello che uno non vuol comprare.

CLAUDIO BERTECCHI No. Quello che uno non vuol comprare non riesce a venderlo.

PIETRO GABBINI Secondo me uno ha diritto di recessione, perché in quell'attimo l'uomo lo ha in mano. Lei non è d'accordo, io invece sono d'accordo.

CLAUDIO BERTECCHI No, no, non posso essere d'accordo, perché lei non può riuscire a far fare a qualcun altro qualcosa che non vuol fare.

PIETRO GABBINI Sì, sì.

CLAUDIO BERTECCHI Lei non riesce.

DAL PUBBLICO [risa].

CLAUDIO BERTECCHI Lei pensa di avere questa onnipotenza ma, guardi, io le dico che lei non riesce.

GIAN ANTONIO GABBINI Ma, scusi, ci sono cinquant'anni di esperienza!

CLAUDIO BERTECCHI Ci sono cinquant'anni di esperienza, però le dico che lei non riesce. È impossibile.

PIETRO GABBINI Arriverà a cinquant'anni e dopo si ricorderà.

DAL PUBBLICO [risa].

CLAUDIO BERTOCCHI È impossibile.

DAL PUBBLICO [Risa e applausi].

CLAUDIO BERTOCCHI È impossibile. Altrimenti ipotizziamo che ci sia il plagio. E il plagio non c'è perché non ci può essere la comunicazione da inconscio a inconscio. È una cosa che non c'è. Non possiamo dire che c'è il plagio. È contrario a tutta la nostra elaborazione. L'hanno tolto anche dal codice civile. Non c'è neanche più come legge, per cui noi non possiamo ipotizzare che ci sia il plagio. Certo, lei può essere molto bravo, molto efficace nella sua presentazione di vendita, ma, comunque, deve cogliere sempre nel discorso dell'interlocutore, una parola che diventa un simbolo. Nelle parole che lei ha detto nel suo colloquio di vendita, c'è qualcosa, qualche significante che ha funzionato e che quindi ha sortito un effetto di persuasione, di seduzione e di influenza. Rispetto alla sua presentazione e al linguaggio che lei ha utilizzato, qualche nome e qualche significante hanno avuto un effetto di vendita. Lei difficilmente riesce a stabilire quale sia stato questo significante. Non sempre è comprensibile. Non tutto può essere capito.

PIETRO GABBINI Ma la psicologia che avete non serve a niente.

CLAUDIO BERTOCCHI Ma la psicanalisi non è l'onnipotenza. È una scienza. Come le dicevo prima, il merito di Verdiglione è quello di avere portato la vendita fuori dalla magia e dall'occultismo. La vendita è diventata una questione intellettuale. Le faccio un altro esempio: lei non può spiegare la poesia. Come fa a spiegare che una certa poesia le procura emozioni, sentimenti e le dà un'idea di bellezza? Perché quelle parole messe in quella serie le procurano queste emozioni? Lei non può saperlo.

PIETRO GABBINI Ma mi spieghi come uno, che non sa neanche leggere, compra un'enciclopedia e fa la firma. È già successo.

CLAUDIO BERTOCCHI Questo è molto semplice: perché vorrebbe leggere.

PIETRO GABBINI No, perché il venditore l'ha plagiato.

CLAUDIO BERTOCCHI Va bene. D'accordo. Allora adesso sentiamo la signora.

MONICA FEDELI Volevo fare una domanda. Io mi occupo di vendita. Però mi stavo chiedendo, visto che si parlava di prezzo, e non si deve mai parlarne, perché il prezzo è sempre un problema per tutti? Io mi occupo di grafica e di pubblicità e diciamo che il prezzo sembra un tabù, il dare un valore a un fattore intellettuale è molto difficile. Come si fa a stabilirlo, a seconda del contesto, del cliente, delle condizioni? Non c'è un valore per noi che facciamo questo mestiere. In tanti mestieri, per il prodotto, c'è un valore riconosciuto. Mi chiedevo, allora, quali elementi dobbiamo tenere in considerazione, oppure se dobbiamo affidarci solo alla pulsione e basta.

CLAUDIO BERTOCCHI È molto interessante. Ci sono altre domande?

DAL PUBBLICO Quanto influisce la competenza che un venditore ha sul prodotto che vende? È determinante? O è la sola componente?

CLAUDIO BERTOCCHI Diciamo che è una base per partire. È la base minima per incominciare, la competenza sul prodotto. È proprio il minimo. La conoscenza tecnica del prodotto è solamente la base ed è indispensabile per incominciare a vendere. Il prezzo. Come diceva la signora, in una conversazione di vendita, o nella presentazione di un servizio, di un prodotto dato a un cliente, c'è la questione del prezzo, cioè del valore. Quanto vale ciò che si fa, quanto vale ciò che si vende, qual è il valore di quel bene, chi

stabilisce quel valore. Non è cosa da poco. Noi abbiamo, per esempio, nelle libere professioni, una tariffa. Se io faccio il commercialista, il mio ordine professionale mi dà una tariffa, per cui io so che la presentazione di un bilancio, ad esempio, costa da cento a duecento; la tenuta di una contabilità ordinaria da cento a cinquecento, eccetera. Sulla base di queste tariffe, al mio cliente dico che il costo delle mie prestazioni è x. E lui non può ribattere. Lei va a Capri, beve un caffè, e le chiedono cinque euro. Lei fa notare che un caffè costa 85 centesimi, ma le rispondono che c'è un listino e a questo si deve attenere. È chiaro che se c'è un listino tutto sembra più semplice. Nel caso di una libera professione c'è la garanzia dell'ordine, dell'istituzione che stabilisce quanto deve essere il prezzo della prestazione e quanto deve costare il lavoro all'ora di un professionista. È molto più difficile nel caso della signora che dice: "Io le faccio un lavoro di grafica, le faccio un cartellone pubblicitario, il più bello di Pordenone e le chiedo...". Quanto? Non c'è un listino, non c'è un ordine che stabilisca il prezzo. Non c'è un tariffario della Camera di Commercio che stabilisca i minimi e i massimi. Non c'è niente che stabilisca quanto questo lavoro debba costare. E chi lo stabilisce?

MONICA FEDELI Qualche volta anche il cliente. Se il cliente è lì per ascoltare, io sono fiduciosa.

CLAUDIO BERTOCCHI Vede, allora, l'ostacolo, l'obiezione che il cliente le pone? È proprio l'oggetto che fa ostacolo, che fa obiezione. Non è la persona del cliente, è l'oggetto. Questa obiezione le permette di affinare i suoi servizi, i suoi prodotti, la qualità di ciò che lei offre. Un conto è chiedere al cliente, come gioco, quanto valuta il suo apporto, altro conto è delegare al cliente il valore di ciò che Lei fa; nel secondo caso rientriamo nella questione del riconoscimento dell'altro. È chiaro che il prezzo viene stabilito con un gesto di autorità. È un gesto, suo, di autorità. Lei ritiene che il suo lavoro, l'opera di ingegno che lei ha fatto vale x. E lei lo comunica al cliente. Non abbia timore per il prezzo. Il prezzo è come un oggetto che lei lancia al cliente. Io ti dico il prezzo: è questo. Vedi tu, elaboralo tu, questo prezzo. Cosa mi dici rispetto a questo prezzo? Vediamo come ti comporti. Vediamo qual è la tua reazione. In un'estrema tranquillità lei lancia questo oggetto e il cliente ne prende

atto. Dopo, naturalmente, lui ha l'opportunità di rilanciare. Però è un'apertura. Il prezzo si stabilirà nella parola, ma è sempre un atto di autorità suo, che lei enuncia e che nessuno le può facilitare o agevolare. Tanto più arriverà a chiedere, tanto più si sentirà provocata a fornire un servizio o un prodotto interessanti.

PIETRO GABBINI Nel suo caso, se è troppo caro deve venire a protestare dopo, non prima. Dopo, visto il risultato di quello che ha fatto.

CLAUDIO BERTOCCHI Quella è una questione tecnica.

PIETRO GABBINI Lei ha detto di protestare dopo.

CLAUDIO BERTOCCHI Per quanto riguarda la conclusione, è chiaro che viene definita come la parte più delicata della verifica. C'è stato l'incontro, c'è stato l'appuntamento. Volevo rimarcare una cosa: non è mai il cliente che dà un appuntamento al venditore. È il venditore che dà un appuntamento al cliente. Il venditore telefona al cliente per convocarlo a un appuntamento, per offrirgli un'opportunità. È il venditore che, nella sua decisione, convoca il cliente a un appuntamento. È molto importante, questo. Al termine del colloquio, della conversazione, si arriva a un certo punto in cui c'è, come dire, quasi un punto vuoto. Il venditore ha terminato, ha illustrato il prodotto, ha detto il prezzo, ha terminato la sua presentazione. C'è un attimo, c'è un silenzio, c'è una sorta, come dicevo, di punto vuoto, di silenzio. È chiaro che il venditore, per suo statuto, svolge questa attività per concludere. Quindi questo punto vuoto, è un punto di astrazione, è un punto di conclusione. È un punto che non si può lasciare vuoto. Non si può lasciare in balia di qualche ripensamento, di qualche pensiero. È chiaro che il venditore, qui, deve prendere sempre l'iniziativa. L'iniziativa in questo punto delicato della vendita, decisivo più che delicato, è sempre del venditore.

Il venditore, abbiamo detto, convoca il cliente per un appuntamento. Illustra il proprio prodotto, spiega l'iniziativa e il prezzo e, a questo punto, che cosa succede? A questo punto c'è un'ulteriore domanda, da parte del venditore che, tecnicamente, viene chiamata

domanda di conclusione. Lui domanda al cliente se è pronto per concludere. È chiaro che non lo domanda mai in questo modo. Non domanda mai: "Lei è pronto per concludere?" o "Lei è pronto per acquistare?". La domanda di conclusione è sempre una domanda pragmatica. "Dove preferisce che consegniamo la merce? In casa o in ufficio?". "Preferisce, allora che la libreria gliela mandiamo color sabbia o color noce?". "Allora, come dicevamo prima, lei preferisce il pagamento con il bonifico bancario o con i bollettini in conto corrente postale?". "Allora lei preferisce la consegna subito, domani stesso, o magari all'inizio della prossima settimana?".

È chiaro che questo punto, non è un vuoto che possa essere lasciato così, vuoto appunto, ma occorre un'iniziativa ulteriore, una domanda da parte del venditore. È anche una domanda di estrema umiltà, perché il cliente può anche dire: "No, no. Ma scusi cosa sta facendo? Io non ho mica detto che acquisto". Oppure: "Ma guardi, ma lei sta andando troppo avanti. Io non ho mica detto che concludo, che la voglio la libreria".

— Non la vuole? E come mai?

— Non la voglio perché...

Qui si apre un'altra fase della vendita di cui ci sarebbe da parlare. Quello che voglio dire, e lo rilevo anche nella mia esperienza — e quella è una cosa straordinaria e miracolosa — è che in questa parte conclusiva della vendita, un rifiuto, un no da parte del cliente, non è mai decisivo. Il cliente ci può dire dieci volte di no, venti volte di no e poi dire, la ventunesima, di sì. Non è mai decisivo. Qui è chiaro che si gioca la decisione del venditore a concludere, ma il no del cliente non è mai decisivo e quindi non va mai rispettato. Diciamo che in questo momento della trattativa, del gioco che si instaura tra cliente e venditore, un no non è mai risolutivo. È come se il no, invece di essere una chiusura, fosse un'apertura.

ANTONELLA SILVESTRINI Anche il cliente deve imparare a fare obiezioni.

CLAUDIO BERTOCCHI Certo. Però, la cosa interessante è che la vendita non è una questione intersoggettiva, ma si gioca nella parola, e le cose non sono mai definitive. Qualsiasi enunciato costituisce un'apertura, non una chiusura. Anche il cliente, come

diceva il giornalista, che è "una belva feroce", in realtà ci trasmette nel discorso, nella parola qualcosa che noi possiamo ascoltare altrimenti, come una domanda di qualità e come una domanda di conclusione. Sia il venditore sia il cliente cercano la qualità. Non c'è un vincitore e un vinto, ma ci sono due persone che cercano la qualità.

ANTONELLA SILVESTRINI Certo. È stata una bella esposizione. Da ciò che mi pare di aver inteso questa sera, mi viene da concludere così: le informazioni intorno a un prodotto che noi vorremmo utilizzare nella comunicazione per vendere, non solo nella compravendita, sono elementi linguistici che avviano il racconto. Se c'è racconto, c'è vendita. Questo è interessante e allora, in questo senso, è importante la presunta competenza intorno al prodotto, nel senso che consente di raccontare. Oppure, ecco la vendita dell'insegnante. Se l'insegnante racconta, vende. Se l'insegnante impartisce principi non venderà mai. Se il genitore racconta, vende. Se impartisce principi in ragione del fatto che lui è il genitore, o il padre, non venderà mai.

CLAUDIO BERTOCCHI La interrompo un attimo, mi scusi, perché la signora aveva fatto una domanda a cui non ho risposto. Riguardo all'insegnante, non c'è una vendita formalizzata, non c'è la firma di un contratto. Ma se l'insegnante si trova in una ricerca e in un entusiasmo rispetto a ciò che fa, è chiaro che c'è vendita. I ragazzi avvertono quando c'è un insegnante che ripete la solita pappardella, e quando c'è l'insegnante che si trova in una ricerca e quindi in un rischio intellettuale. Se l'insegnante è in una ricerca intellettuale, gli allievi se ne accorgono e quindi c'è vendita.

ANTONELLA SILVESTRINI Va bene. Allora io, se non ci sono altre domande, questioni, concluderei qui. Ringrazio ciascuno di voi. Approfitto per ringraziare le aziende che hanno sostenuto questo progetto che sono Enface, Santa Lucia mobili, TechnoFarming, TICI, Palazzetti, Apindustria di Pordenone e lo studio grafico di Monica Fedeli che fa i nostri manifesti e le locandine.

Ringrazio ciascuno di voi e il dottor Claudio Bertocchi per questa ricca testimonianza e vi aspetto giovedì prossimo 27 marzo con Elisabetta Costa intorno al diritto, la finanza e la clinica.

CLAUDIO BERTOCCHI Grazie.